المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني

دليل مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة

تقديـــم

يندرج مشروع الـمؤسسة في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل من الـمؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز الـمنظومة التربوية، كما يعتبر إطارا منـهجيا يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وهو كذلك آلية عملية لتنزيل مشاريع وبرامج الوزارة، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات في إطار تبني سياسة القرب للاستجابة لـمختلف حاجات الـمؤسسة.

يتطلب إعداد مشروع المؤسسة سلسلة من الإجراءات والتدابير الإدارية والمالية بحسب مستويات المنظومة التربوية، ويهدف دليل المساطر تأطير وتوحيد منـهجية العمل من خلال تقديم المبادئ الأساسية لتدبير مشروع المؤسسة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والمساطر التنظيمية، وخاصة ما يتعلق منـها بمراحل مسار المشروع وإجراءات ومعايير المصادقة والآجال الزمنية وقواعد صرف الدعم المالي.

ولدعم ثقافة العمل بالمشروع والتدبير الذاتي الممكن اليوم، فقد اعتمدت الوزارة "جمعية دعم مدرسة النجاح" كإطار مؤسساتي وقانوني، يسمح بتمكين المؤسسة التعليمية من الدعم المالي الممكن لأجرأة مشروع المؤسسة.

وبغية توفير الظروف المناسبة لبلورة مشاريع تربوية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة، فقد تم إعداد دليل مسطري مكون من جزأين، خصص الجزء الأول منه للتدابير المسطرية من مرحلة الإعداد إلى المصادقة النهائية، مع توضيح الأدوار والمسؤوليات، وقد تم تعزيز هذا الدليل بنماذج ووثائق عملية، من شأنها تيسير استيعاب كل العمليات المتعلقة بمنهجية مشروع المؤسسة، في حين خصص الجزء الثاني من الدليل لتقديم المساطر المالية المرتبطة بمجالات صرف ميزانية مشروع المؤسسة في إطار "جمعية دعم مدرسة النجاح".

وإذا كان هذا الدليل أداة تنظيمية لإعطاء نفس جديد للاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة، فإن الوزارة تعتبر هيئة الإدارة التربوية فاعلا أساسيا في إعداد وأجرأة مشاريع المؤسسات، وإحدى أهم آليات التأطير الإداري والتربوي بمؤسسات التربية والتكوين، التي تراهن عليها لإرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة.

يبقى هذا الدليل أداة قابلة للتطوير والإغناء المستمر، ليواكب المستجدات التي تعرفها منظومة التربية والتكوين، وتراكم التجارب والخبرات والممارسات التدبيرية.

محتويات الدليل

مبادئ الدليل المسطري

المسؤولية	يجب أن تعهد مسؤولية إيجاد الحل إلى البنية الإدارية التراتبية: - الأقرب إلى المشكلة؛ - التي لها القدرة على حل المشكلة.
الدعم	عندما تتجاوز صعوبات التدبير قدرات البنية المحلية، يكون من واجب المستوى الإداري الأعلى تقديم الدعم، في حدود مبدأ المسؤولية.
التبسيط	للتخفيف من أن تصبح المساطر غاية في حد ذاتها، أي تسلسل شاق من العمليات الإدارية، يمكننا أن نتذكر أن المساطر ليست سوى أدوات إجرائية في خدمة الهدف النهائي، وهو تيسير كل العمليات الهادفة إلى دعم نجاح تمدرس المتعلمات والمتعلمين.
الثقة	إن الموارد البشرية، وليست المساطر أو الخطط، هي التي تعمل على نجاح التلميذات والتلاميذ، من خلال المواكبة والتشجيع. ومع آلية "مشروع المؤسسة"، تزداد الثقة ضمنيا، لجعل هؤلاء المتدخلين يركزون على الإجراءات المحلية التي من شأنها تحسين نجاح المتعلمين والمتعلمات.
الإنصاف	... لا نعني المساواة الحسابية، إذ أن العقبات ليست هي نفسها في جميع الأكاديميات أو النيابات أو الجماعات. كما أن الاحتياجات ليست هي نفسها للتلميذات والتلاميذ في المؤسسة. والدعامات والقوات المتاحة ليست هي نفسها في الأسلاك التعليمية الثلاثة، ولكل هذا، يجب أن توزع الموارد وأشكال الدعم وفقا لمعايير عادلة وشفافة.
الصبر	إن تغيير الممارسات المهنية داخل الوسط المدرسي يتطلب الوقت، لهذا فإن دعم وتشجيع ومواكبة الأطر في إطار سيرورة التغيير المنشود أساسي، كما يتطلب التحلي بالصبر من خلال مراقبة أداء ونتائج التلاميذ والتلميذات، وفي نفس الوقت التتبع الميداني للإجراءات ومستوى تملك الأطر لممارسات تربوية وبيداغوجية من شأنها الاحتفاظ بالمتعلمين والمتعلمات في الفصول الدراسية وجعلهم يتعلمون أكثر وأفضل.

أدوار ومسؤوليات مستويات منظومة التربية والتكوين

المؤسسة		للمؤسسة الاستقلالية في اختيار وتحديد الأولويات المحلية ... ...في حين يجب أن تبرر للنيابة علاقة هذه الأولويات والإجراءات بالأولويات الاستراتيجية الوطنية
	المدير(ة)	يختار لجنة القيادة
		يعبئ جميع الفاعلين من أطر تربوية وإدارية
		ينسق أعمالهم في إطار مشروع المؤسسة
		يتواصل وينسق مع المواكب(ة) لمطابقة المشروع للمعايير المنهجية
		يعد مشروع المؤسسة مع فريق القيادة، وبمشاركة واستشارة المجلس التربوي، قبل عرضه على مجلس التدبير للمصادقة الأولية. تقديم المشروع في صيغة نهائية (انظروا الوثيقة النموذج الخاصة بمشروع المؤسسة).
		يسجل في لوحة القيادة المعطيات والبيانات ذات الصلة التي يتطلبها القطاع
	المجلس التربوي	يتم الاتفاق مع أعضاء المجلس حول الأولويات والأنشطة والإجراءات
		يتم تقييم نتائج المشروع في كل دخول مدرسي، وذلك اعتمادا على الإحصاءات المتاحة.
	مجلس التدبير	- يقدم المشروع لمجلس التدبير قصد المصادقة الأولية - يحلل مقترحات المجلس التربوي - يعتمد المقترحات إذا كانت في مصلحة التلاميذ والتلميذات - يطلب تعديلات إن اقتضى الأمر - يصادق بمحضر المصادقة الأولية للمشروع
	المدرسون والمدرسات	من واجبهم: - الأخذ بعين الاعتبار أولويات مشروع المؤسسة في أنشطتهم التربوية - التعاون والمساهمة الفعالة في أجرأة الأنشطة المبرمجة
		إن تأثير مشروع المؤسسة على تحصيل التلاميذ بشكل عام، يتناسب مع مستوى وتعبئة ومشاركة الأطر التربوية والإدارية.
	التلاميذ	يمكن إشراك التلاميذ في كل مراحل المشروع
	الشركاء	إشراك الجمعيات الشريكة الفاعلة في كل مرحلة

النيابة	**تخبر**	المؤسسات بمذكرة، عند كل دخول مدرسي، حول: - برنامج المواكب(ة) الميدانية - اشكال الدعم المتاحة (مادية وبشرية ومالية) لإنجاز المشروع - معايير انتقاء المشاريع، خاصة الجديدة منها - الآجال الزمنية للإعداد والمصادقة والتعاقد
		تخبر الأكاديمية ...عبر لوحة القيادة، عن المعطيات ذات الصلة، المنتظرة من لدن الوزارة
	تقيم	إن كانت الأولويات المحلية في إطار مشروع المؤسسة: - لها صلة مباشرة بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية الوطنية - قد تمت أجرأتها، بعد تمويلها - إذا كانت النتائج الدراسية للتلاميذ والتلميذات تتحسن . - إن كانت بنيات الدعم مفعلة (جماعات الممارسات المهنية والمواكلة الميدانية)
	تدعم	**مدير(ة) المؤسسة التعليمية** ، وذلك من خلال ضمان: - توافر "جماعة الممارسات المهنية " وخدمات المواكبة الميدانية - وضع رهن الإشارة مديري ومديرات المؤسسات التعليمية نموذجا لجذاذة مشروع (ورقية ورقمية)
		....**منسق "جماعة الممارسات المهنية، وذلك من خلال:** - تأكيد اختياره برسالة رسمية - توضيح الإجراءات والمساطر التفصيلية لسداد النفقات - تقديم الدعم المالي والمادي لاشتغال الجماعة
		المواكب(ة) ، وذلك من خلال: - تأكيد اختياره برسالة رسمية - توضيح المهمة السنوية المناطة به - تقديم الدعم اللازم المناسب لأداء مهامه على الوجه الأكمل

الأكاديمية	تتأكد	من أن النيابات التابعة لها قد: - خصصت الدعم المالي للبنيات الداعمة (جماعة الممارسات المهنية والمواكبة) قد تم. - تحملت مسؤولياتها (إخبار، ودعم، وتقييم)
	تدعم	- النيابات من خلال توفير لوحة قيادة تفاعلية
	تخبر	- الوزارة عبر لوحة القيادة، عن طريق تسجيل البيانات ذات الصلة المنتظرة من لدن الأكاديمية
الوزارة	توضح	- التدابير والمستجدات، عبر مذكرات إخبارية، واعتمادا على المعطيات والإحصاءات المتوصل بها
	ترصد	- المعطيات والإحصائيات المتوصل بها لتجميعها، وتقوم بقياس تقدم المؤشرات الوطنية من خلال منظومة معلوماتية مركزية (مثل مسار).
	ترسل	**إلى كل أكاديمية ...** - البيانات الإحصائية ذات الصلة - الميزانيات ذات الصلة بإنجاز مشاريع المؤسسات **إلى النيابات النيابات ...** - عبر المنظومة المعلوماتية، جذاذة نموذجية محينة لمشروع المؤسسة
	يتأكد	- **بالنسبة لكل أكاديمية** - اشتغال البنيات الداعمة (جماعات الممارسات المهنية والمواكبة الميدانية) - أن كل أكاديمية تفي بمسؤولياتها - أن كل أكاديمية ...تضع رهن إشارة النيابات لوحة للقيادة
	تخبر	سنويا بتقدم استراتيجية مشروع المؤسسة وتطور المؤشرات الوطنية

I. الجزء الأول

مساطر التدبير الإداري لمشروع المؤسسة

I.1.-تعريف

"مشروع المؤسسة" هو إطار منهجي، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد ، ترتكز على تعلمات التلميذات والتلاميذ.

يقوم أعضاء المؤسسة في إطار هذه الخطة ب:

- الاتفاق على تشخيص وضعية المؤسسة؛
- تحديد الأولويات؛
- وضع **إجراءات وأنشطة** واعدة لتحقيق النتائج المنتظرة؛
- الاتفاق على أشكال وصيغ **الرصد والتقويم .**

يحيل هذا التعريف إلى الإجابة على هذه الأسئلة:

- ما هو مسار الشروع من الإعداد إلى تقديمه للنيابة؟
- كيفية إحالة الصيغة النهائية إلى النيابة؟
- كيف تقوم النيابة لاتخاذ قرارها؟
- ما العمل في حالة الرفض؟

I.2.مسار المشروع داخل المؤسسة

في كل مرحلة يقطعها المشروع ، يوضح الدليل الإجراءات الأربعة لتحديد: من ؟ ماذا؟ متى؟ كيف؟ ولماذا؟.

1	مسار المشروع داخل المؤسسة
من ؟	مدير(ة) المؤسسة
ماذا؟	يتأكد أن مشروع المؤسسة قد مر من كل المراحل الأساسية قبل تقديمه للنيابة
متى؟	قبل متم منتصف شهر أكتوبر
كيف؟	عبر خطوات الإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير المنهجية أدناه
لماذا؟	لتعزيز تعبئة المتدخلين وضمان تطابق مشروع المؤسسة مع للمعايير المنهجية

- يختار مدير ومديرة المؤسسة فريق القيادة؛
- يعمل مدير ومديرة المؤسسة التعليمة على:

أ - تعبئة المدرسين والمدرسات، ليأخذوا بعين الاعتبار "مشروع المؤسسة" في برنامجهم التعليمي والتربوي ؛

ب- إمكانية التشاور مع التلميذات والتلاميذ في كل مرحلة من مراحل المشروع؛

ج- إشراك شركاء المؤسسة التعليمية في كل المراحل .

- توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة (تشخيص، تحديد الأولويات، الأجرأة، الضبط)؛
- الاستعانة بالجذاذة- النموذج (انظروا 1.3)

- التشاور على كل مرحلة من مراحل المشروع مع المجلس التربوي والمجلس التعليمي، والتأكد من أن المشروع منسجم مع المعايير المنهجية المذكورة أسفله؛
- التشاور مع المواكب(ة) في مناقشة تطابق المشروع للمعايير المنهجية، وتوقيع تقرير مشترك يفيد أن المشروع قد استوفي الشروط المنهجية.
- يعرض مدير ومديرة المؤسسة المشروع على أنظار أعضاء مجلس التدبير؛
- يستحضر مجلس التدبير([1]) المعايير المذكورة أدناه، ويمكن أن يطلب تعديلات للمجلس التربوي.
- يتم توقيع محضر المصادقة الأولية؛
- يلحق بوثيقة مشروع المؤسسة محضر مجلس التدبير والتقرير المشترك للمواكب(ة).

I.3.تقديم وثيقة مشروع المؤسسة

- **مقترح جذاذة نموذجية**

2	**جذاذة تقديم المشروع**
من ؟	مدير(ة) المؤسسة
ماذا؟	إعداد وثيقة مشروع وفق نموذج منهجي موحد
متى؟	قبل متم شهر أكتوبر
كيف؟	وفق النموذج أسفله (ورقي ورقمي)
لماذا؟	ليسير الإعداد وتحدي المنهجية وتيسير توصيل المعلومة

هذه الجذاذة ليست مطبوعا لتعبئنها، بل هي نموذج توضيحي لمكونات وثيقة "مشروع المؤسسة".

مرحلة التشخيص	**صفحة التقديم** : - اسم الأكاديمية والنيابة والمؤسسة التعليمية - عنوان مشروع المؤسسة - مدة المشروع (ثلاث سنوات)
	تقديم أسماء ومهام أعضاء **فريق قيادة مشروع المؤسسة وأعضاء مجلس التدبير**
	تحديد لائحة إجمالية **للعقبات الرئيسية** أمام نجاح المتعلمين والمتعلمات والتي يمكن عبرها أن تتدخل كل مستويات المنظومة التربوية (النيابة، الأكاديمية، المصالح المركزية)
	تحديد لائحة **أهم العقبات** أمام نجاح المتعلمين والمتعلمات والتي يمكن لفريق القيادة وأطر المؤسسة **أن تأثر فيها**.
	لائحة أهم **القوى والدعامات المحلية** التي يمكن لفريق القيادة الاعتماد عليها لتجاوز العقبات.
	صياغة منظور محلي (فقرة تلخص أولويات مشروع المؤسسة).

[1] مقتضيات المرسوم رقم 2.02.376 (17 يونيو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تتميمه وتغييره.

<table dir="rtl">
<tr><td rowspan="6">مرحلة تحديد الأولويات</td><td colspan="4">انطلاقا من الموارد المتوفرة ونقط القوة المحددة سابقا، فإن لائحة العقبات التي يعتبرها فريق القيادة ذات أولوية هي:</td></tr>
<tr><td>الأولوية([2])</td><td colspan="2">العلاقة بين الأولوية المحلية والأهداف والتوجهات الوطنية في مجال التربية والتعليم</td><td>النتيجة([3]) المنتظرة في نهاية المشروع</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">مرحلة الأجرأة</td><td>النتيجة المنتظرة في نهاية المشروع</td><td>الوسائل ([4]) التي تمكن من تتبع تطور النتيجة المنتظرة</td><td>الإجراءات والأنشطة التي تمكن من تحقيق النتيجة المنتظرة ؟</td><td>الوسائل التي تمكن من تتبع الأنشطة</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">مرحلة الضبط (التتبع) والتقويم</td><td colspan="2">الوسائل التي تمكن من تتبع الأنشطة</td><td>برمجة زمنية لتتبع الأهداف المسطرة</td><td>تدوين الملاحظات والقرارات المتخذة داخل المجالس</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
</table>

- **تأتي مرحلة التقديم النهائي لوثيقة "مشروع المؤسسة" وذلك في صيغتين :**
  - **صيغة ورقية؛**
  - **صيغة رقمية .**

I.4.المصادقة

I.5.معايير المصادقة

I.1.5.مستوى المؤسسة

معايير المصادقة الأولية:

✓ هل تندرج **رؤية المشروع أو المنظور المحلي** ، مع توجهات الوزارة، أي ...

- تنسجم مع الأهداف الوطنية؛

[2] من الأجدر أن لا يتجاوز عدد الأولويات ثلاثة

[3] نتيجة قابلة للتحقق والقياس

[4] لكل نتيجة منتظرة مؤشرات للقياس ووسائل لتتبع التطور

- تنسجم مع الاختيارات الاستراتيجية للأكاديمية؛
- تتوخى تجويد التعلمات.

✓ هل تم إعداد المشروع **بمقاربة تشاركية** مع الأطراف المعنية؛

✓ هل تم القيام **بتحليل** جيد ، أي ...

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها؛
- تفحص نقاط القوة والعقبات.

✓ هل تم تحديد **الأولويات** بشكل جيد، أي..

- عدد محدود من الأولويات (من الأجدر أن لا يتجاوز ثلاث أولويات)
- نتائج منتظرة واقعية ومصاغة بوضوح.

✓ هل **الإجراءات** :

- محددة في خطة عمل واضحة وقابلة للإنجاز؛
- مدعمة بموارد بشرية ومالية متوفرة أو الممكن توفيرها.

✓ هل **الضبط (التتبع والتقويم)**

- يرصد تتبع الأنشطة المبرمجة ومؤشرات تحقيق النتائج المنتظرة.

معايير الأثر *المرتقب*

من بين الأسئلة *المسطرية* ؛

- هل الإجراءات المتوخاة:
  - ✓ قابلة للإنجاز. مع تقدير تفسير لذلك
  - ✓ **متكررة ومتواترة ..** مع تقدير تفسير لذلك
- ما هي التعلمات المستهدفة من الأنشطة والعمليات؟
- هل تستدعي هذه الإجراءات توظيف كفايات معينة للمدرسين والمدرسات ؟ إذا كان الجواب نعم، ماهي هذه الكفايات؟

... هل تعمل هذه الإجراءات على تحسين الكفايات المدرسين والمدرسات؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف ذلك؟

I.5.2.مستوى النيابة

المعايير المستخدمة من قبل النيابة *للمصادقة النهائية* والتعاقد

- هل ينسجم **المنظور المحلي** لمشروع المؤسسة مع **توجهات الوزارة؟**
- هل تأخذ الإجراءات المبرمجة في الاعتبار وضعية:
  - التلميذات ؟
- التلاميذ التلميذات في وضعية إعاقة؟
- كل فئة في وضعية صعبة ومهددة بالهدر المدرسي أو التكرار.

المعايير بعد التعاقد

- هل الإجراءات تم تنفيذها كما برمجت بعد دعمها ماليا؟
- هل نتائج التلاميذ الدراسية تتطور كما كان متوقعا؟

3	المصادقة الأولية لمجلس التدبير
من ؟	مجلس التدبير
ماذا؟	لقدم مدير(ة) المؤسسة وثيقة مشروع المؤسسة قصد المصادقة الأولية أمام مجلس التدبير الذي يترأس أشغاله. محضر مصادقة مجلس التدبير والمحضر المشترك
متى؟	قبل متم شهر أكتوبر
كيف؟	الاعتماد على معايير المصادقة
لماذا؟	لضمان المشاركة والفعالية تدبير الزمن

إجراءات المصادقة الأولية:

- يقوم مدير(ة) المؤسسة بالمصادقة المشتركة مع المواكب(ة) ([5]) .
- يترأس مدير (ة) المؤسسة مجلس التدبير، يتم عرض مشروع المؤسسة للمناقشة والمصادقة، مع إنجاز محضر في الموضوع([6]) .

4	المصادقة النهائية للنيابة
من ؟	النيابة
ماذا؟	تراسل النيابة المؤسسة المعنية برسالة في شأن قبول أو رفض المشروع
متى؟	من منتصف أكتوبر إلى منتصف نونبر
كيف؟	الاعتماد على معايير المصادقة واستعمال لوحة القيادة
لماذا؟	لضبط العلاقة بين النيابة والمؤسسة

مسار خارج المؤسسة

- يشكل النائب(ة) الإقليمي لجنة لانتقاء المشاريع وفق معايير المصادقة أعلاه، وتعد اللجنة محضرا في الموضوع (ملحق 3)
- تتلقى النيابة المشاريع الجديدة مدتها ثلاث سنوات
- تراسل النيابة المؤسسة المعنية لرسالة في موضوع المصادقة النهائية([7])مع توضيح أشكال الدعم المالي والمادي أو البشري لتنفيذ المشروع.
- تخبر النيابة المؤسسات التعليمة ببنية رصد وتتبع وتقويم المشاريع .
- إذا تمت المصادقة النهائية على المشروع، يتم التعاقد بين المؤسسة والنيابة .

5	في حالة رفض المشروع
من ؟	مدير(ة) المؤسسة
ماذا؟	القيام بالتعديلات اللازمة

[5] ملحق 1
[6] ملحق 2
[7] الملحق 4

متى؟	15 يوما
كيف؟	تقاسم الملاحظات مع فريق القيادة والمواكب(ة) وعرضه على مجلس التدبير
لماذا؟	لإعداد مشروع منسجم يستهدف نجاح التلاميذ

مسار مشروع المؤسسة في حالة الرفض

- تعيد النيابة مشاريع المؤسسات التي تفتقد معايير المصادقة المنصوص عليها في دليل المساطر، وذلك عبر رسالة ([8]) تتضمن ملاحظات واقتراحات لتحسين المشروع في أجل 15 يوما؛
- يقوم مدير ومديرة المؤسسة بتقاسم ومناقشة الملاحظات والتعديلات المقترحة مع فريق القيادة و المواكب(ة) ومجلس التدبير؛
- بعد القيام بالمرتجعة اللزمة ، يضع مجبر(ة) المؤسسة المشروع من جديد لدى النيابة، مرفقا بمحضر مصادقة مجلس التدبير، وذلك بعد إدخال التعديلات الضرورية؛
- عند مصادقة النيابة على عملية المراجعة، يتم إخبار مدير(ة) المؤسسة لرسالة في الموضوع، وتقديم الدعم اللازم لإنجازه؛
- خلال مرحلة أجرأة المشروع ، يقوم مدير المؤسسة بتعبئة لوحة القيادة المعلوماتية بكل المعطيات الضرورية، وذلك لتمكين النيابة والأكاديمية والمصالح المركزية من تتبع تطور إنجاز المشروع .

I.6 خدمات الدعم والمواكبة

جماعات الممارسات المهنية

6	تنسيق جماعة الممارسات المهنية
من ؟	النائب(ة) الإقليمي
ماذا؟	يوضح للمنسق(ة) في رسالة تكليف بمهمة التوجيهات والتعليمات لنجاح التنسيق
متى؟	فور تولي المنسق(ة) مسؤولية التنسيق لأول مرة أو تجديد مهمته من لدن زملائه
كيف؟	تحديد التوجيهات في رسالة (انظر أسفله)
لماذا؟	بالنسبة للجماعة : الرفع من أدائها بالنسبة للمنسق(ة): توضيح الأدوار والمهام

إرسال رسالة تكليف :

عناصر رسالة تكليف بمهمة منسق(ة) جماعة الممارسات المهنية موقعة من لدن النائب(ة) ([9]) .

- يعد منسق (ة) جماعة الممارسات المهنية مع أعضاء الجماعة البرنامج السنوي للعمل([10].)
- يعد منسق (ة) جماعة الممارسات المهنية مع أعضاء الجماعة برنامج العمل السنوي.[11]
- تصادق النيابة على البرنامج السنوي.([12])

[8] الملحق 5
[9] ملحق 6
[10] ملحق 7
[11] ملحق 9

7	المواكبة الميدانية لمشاريع المؤسسات
من ؟	الرئيس المباشر للمواكب(ة)
ماذا؟	يوضح للمواكب(ة) التوجيهات والتعليمات لنجاح مهمة المواكبة
متى؟	كل بداية سنة دراسية أو عند تكليف مواكب(ة) لأول مرة
كيف؟	تحديد التوجيهات في رسالة (انظر أسفله)
لماذا؟	بالنسبة للمدير(ة) للاستفادة من المصاحبة والاستشارة متى دعت الضرورة لذلك بالنسبة للمواكب(ة) توضيح الأدوار الجديدة

إرسال رسالة تكليف :

عناصر رسالة تكليف بمهمة مواكب(ة) مشاريع المؤسسات موقعة من لدن النائب(ة) ([13]).

- تحديد الجماعة المهنية؟
- طبيعة المهمة المتوقعة من له / لها؟
- حجم العمل السنوي للمواكبة ؟
- أجال موافاة النيابة بالتقرير النهائي لمهمة المواكبة.
- أخرى

مهام المواكب(ة):

- **مواكبة فردية** للمديرين والمديرات داخل مؤسساتهم والمنتمين لنفس الجماعة، وذلك لمواكبة عمليات تشخيص وتخطيط وتنفيذ مشروع المؤسسة.

يقوم مدير(ة) المؤسسة بطلب لقاء المواكب(ة). وعند أول لقاء يتم الاتفاق على توضيح الانتظارات والأدوار ، وأشكال وتواتر اللقاءات.

- **مواكبة منسق(ة)** جماعة الممارسات المهنية في مهمة تنسيق وتنشيط الجماعة:

يقوم المنسق(ة) بطلب لقاء المواكب(ة). وعند أول لقاء يتم الاتفاق على توضيح الانتظارات والأدوار، وأشكال وتواتر اللقاءات.

بالاتفاق مع المنسق(ة)، يساهم المواكب(ة) في إعداد برنامج العمل السنوي؛ يكون مرنا يركز على التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة، كما يمكن أن يشارك المواكب(ة) في تنشيط لقاءات موضوعاتية مبرمجة في برنامج العمل السنوي .

تقديم التقرير السنوي للمواكبة([14])

- يقدم المواكب(ة) سنويا إلى النيابة تقريرا سنويا يتضمن العناصر التالية:
- عدد المديرين الذين تمت مواكبتهم ؛
- عدد الزيارات الفردية؛
- عدد المجموعات التي تم تنشيطه؛
- عدد المشاركات في جماعات الممارسات المهني؛

[12] ملحق 8
[13] ملحق 10
[14] ملحق 11

- نقاط القوة في العمل والنقاط الصعبة؛
- تطور مشاريع المؤسسات في المؤسسات التي تمت زيارتها.

الزمن المخصص للمواكبة.

- الاتفاق مع النيابة حول جدولة زمنية ملائمة للأنشطة في إطار المهمة الجديدة ، تمكن تغطية المؤسسات المعنية.

مسؤوليات النيابة

- إرسال رسالة تكليف بمهمة المواكبة .
- إرسال رسالة تكليف بمهمة لمنسقي ومنسقات جماعات الممارسات المهنية.
- المصادقة على البرنامج السنوي لجماعة الممارسات المهنية وتقديم الدعم اللازم لها.

تمويل مشاريع المؤسسات:

يتلقى كل مشروع تمت المصادقة عليه بالنيابة الدعم اللازم لإنجازه، ولهذا يجب ؛

أن يتعرف المتدخلون المعنيون مسبقا عن أشكال وحجم الدعم الممكن رصده :

أن تتعرف الأكاديمية عن الموارد المرصودة من لدن الوزارة ليتمكنوا من توزيعها بصورة عادلة بين النيابات التابعة لها؛ أن تتعرف النيابات على حجم تمويل الأكاديمية الجهوية قبل عملية المصادقة على المشاريع لتوزيعها بصورة عادلة بين النيابات التابعة لها .

بعد المصادقة الأولية لمجلس التدبير([15]) والمصادقة النهائية للنيابة على المشروع المقترح، وفقا للمعايير المعتمدة في شأن انتقاء المشاريع ، ولضمان التكافؤ في توزيع الدعم المالي على المؤسسات التعليمية، تعتمد الأكاديمية والنيابة مجموعة من المعايير الإضافية للتوزيع، ومنها أساسا:

- عدد التلاميذ والتلميذات؛
- الأسلاك التعليمة ؛
- مستوى الفقر والهشاشة؛
- تمدرس الفتيات؛
- تمدرس الأطفال في وضعية إعاقة .

تقديم التوضيحات الضرورية لمديري ومديرات المؤسسات التعليمية لتأطير عمليات صرف نفقات الدعم من خلال الدليل المسطري.

8	حجم الدعم المالي المرصود لمشاريع المؤسسات
من ؟	الوزارة بالنسبة للأكاديمية الاكاديمية بالنسبة للنيابة النيابة بالنسبة للمؤسسة
ماذا؟	تحديد حجم وإمكانيات تدبير الميزانية المرصودة وكيفية توزيعها على النيابات ومن تم على المؤسسات التعليمية
متى؟	من شهر يونيو إلى شهر أكتوبر
كيف؟	لوحة القيادة
لماذا؟	لضمان استمرارية إنجاز مشروع المؤسسة

[15] اختصاصات مجلس التدبير ؛ **المرسوم رقم 2/02/376 بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التعليم العمومي**

9	تأطير نفقات ومصاريف أنشطة مشروع المؤسسة
من ؟	الوزارة
ماذا؟	توضيح : - الغلاف المرصود بكب مؤسسة تعليمية - النفقات المقبولة - الوثائق المبررة - الجهة المسؤولة بالتتبع والتقويم - تتبع صرف النفقات من خلال لوحة القيادة
متى؟	يناير-مارس
كيف؟	لقاءات تقاسمية في إطار جماعات الممارسات المهنية نماذج ملحقة بدليل المساطر المالية
لماذا؟	للمواكبة والتيسير التدبير المالي

I.7. الإشراف

I.7.1. مسؤوليات النيابة

يجب أن تتأكد النيابة من:

- أن المشاريع المقدمة تستجيب للمعايير؛
- النسبة المئوية للمؤسسات التي بدأت في أجرأة مشاريعها؛
- أن جماعات الممارسات المهنية مفعلة؛
- وأن كل جماعة لها منسق(ة)؛
- وأن كل مدير(ة) مؤسسة تعليمية يستفيد من المواكبة؛
- وأن المنسقين والمواكبين الجدد قد تم تكوينهم.
- وأن المشاريع يتم تتبعها وتقويمها.

I.7.2. مسؤوليات الأكاديمية

يجب أن تتأكد الأكاديمية من:

- من أن مسؤوليات النيابات المذكورة أعلاه قد تمت ؛
- اشتغال جماعات الممارسات المهنية؛
- إنجاز خدمة المواكبة الميدانية؛

- سير صرف الدعم المالي للمشاريع؛
- التعاقد بين المؤسسات و النيابات .

I.7.3. مسؤوليات المصالح المركزية للوزارة

يجب أن تتأكد المصالح المركزية من :

- وضعية إرساء بنيات تتبع وتقويم مشاريع المؤسسات التعليمية؛
- فعالية ونجاعة استعمال الموارد المرصودة مقارنة بالنتائج؛
- نسبة النيابات التي حققت نتائج متقدمة بالنسبة للأولويات الاستراتيجية.

10	**إشراف النيابة**
من ؟	النائب(ة) الإقليمي
ماذا؟	أن يتوفر على المعلومات الكافية من المصلحة المعنية تهم: أن المشاريع تستجيب للمعايير؛ النسبة المئوية للمؤسسات التي بدأت في أجرأة مشاريعها؛ أن جماعات الممارسات المهنية مفعلة؛ وأن كل جماعة لها منسق(ة)؛ وأن كل مدير(ة) مؤسسة تعليمية يستفيد من المواكبة؛ وأن المنسقين والمواكبين الجدد قد تم تكوينهم. وأن المشاريع يتم تتبعها وتقويمها.
متى؟	شتنبر- يناير -يونيو
كيف؟	انظر الجدول الملحق
لماذا؟	لضبط دعم المؤسسات

I.7.4 . الأكاديمية

11	إشراف الأكاديمية
من ؟	الأكاديمية
ماذا؟	بجب أن تتأكد الأكاديمية أن المسؤوليات النيابات قد تمت : وضعية جماعات الممارسات المهنية؛ خدمة المواكبة الميدانية؛ صرف الدعم المالي للمشاريع؛ التعاقد بين المؤسسات والنيابات ؛
متى؟	أكتوبر- يوليوز
كيف؟	انظر الجدول
لماذا؟	لضبط دعم النيابات

I.7.5. المصالح المركزية للوزارة

12	إشراف الوزارة
من ؟	المصالح المركزية
ماذا؟	بالنسبة للوزارة وضعية إرساء بنيات لتتبع وتقويم مشاريع المؤسسات التعليمية؛ فعالية ونجاعة استعمال الموارد المرصودة مقارنة بالنتائج نسبة النيابات التي حققت نتائج متقدمة بالنسبة للأولويات الاستراتيجية
متى؟	تحديد التواريخ (انظر الجدول)
كيف؟	دجنبر- يوليوز
لماذا؟	لضبط دعم الأكاديميات

جدول إجمالي للمسؤوليات والمهام

المستوى	المسؤولية والمهام	الآجال الزمنية	ملاحظات
	- اجتماع لجنة القيادة المركزية	دجنبر - يوليوز	
الوزارة	- مراسلة وزارية تتضمن : التوجيهات الاستراتيجية /إعداد مشاريع جديدة /معايير جودة المشاريع	يوليوز	
الأكاديمية	- اجتماع لجنة القيادة الجهوية	شتنبر- أكتوبر	
	مراسلة موجهة إلى النواب والنائبات بالجهة تتضمن: - التوجيهات الاستراتيجية؛ - آجال إعداد المشاريع ؛ - معايير المصادقة؛ - تحيين المعطيات المتعلقة بالمواكبين وجماعات الممارسات المهنية.		
	- رصد ميزانية تمويل المشاريع		
	- برنامج تقوية القدرات التدبيرية في إطار مشروع المؤسسة		
	- تتبع وتقويم سير المشاريع بتنسيق مع النيابات		
النيابة	- اجتماع لجنة القيادة الإقليمية	شتنبر – أكتوبر- نونبر	مدة المشروع **ثلاث سنوات،** يمكن استثناء تجديد المشاريع قبل نهاية المدة المبرمجة متى تبين من نتائج التتبع والتقويم تحقق كل النتائج المنتظرة أو ظهور أولويات جديدة، شريطة استيفاء المشروع لمعايير المصادقة الأولية لمجلس التدبير والمصادقة النهائية للنيابة. مرجع المراسلة الوزارية يستحضر في توزيع الدعم المالي للمشاريع المعايير المعتمدة في الدليل مع توزيعها على سنوات مدة المشروع
	- مراسلة موجهة إلى مديرات ومديري المؤسسات التعليمية التابعة للنيابة: ✓ التذكير بالتوجهات الاستراتيجية؛ ✓ آجال إعداد ووضع مشاريع جديدة ؛		

	✓ التذكير بمراحل ومعايير المصادقة الأولية والنهائية؛ ✓ تحيين المعطيات المتعلقة بالمواكبة الميدانية وجماعات الممارسات المهنية.		
	- رسالة تكليف سنوية بمهمة موجهة إلى مواكب(ة) المشاريع (ملحق 10).		
	- رسالة تكليف موجهة إلى منسقي ومنسقات جماعات الممارسات المهنية فور انتدابه من لدن زملائه (ملحق 6) ؛ - رسالة موجهة إلى منسقي ومنسقات جماعات الممارسات المهنية في شأن المصادقة وأجرأة البرنامج السنوي للجماعة .(ملحق 8)		
	- تشكيل لجنة نيابية لانتقاء المشاريع للمصادقة النهائية على المشاريع؛ - محضر لجنة لانتقاء (ملحق 3) ؛ -	أكتوبر - نونبر	
	- رسالة إخبارية موجهة إلى مديري ومديرات المؤسسات التعليمية في شأن المصادقة على مشاريعهم وأشكال دعمها والتعاقد حول أهدافها.(ملحق 4)		
	- رسالة إخبارية موجهة إلى مديري ومديرات المؤسسات التعليمية في شأن تعديل المشاريع التي لم تستجب لمعايير المصادقة (ملحق 5)	إعطاء أجل 15 يوما مع محضر مصادقة مجلس التدبير	
	- الإشراف على عملية تتبع إنجازية المشاريع - الأشراف على التقييم النهائي لإنجازية المشاريع .	ابتداء من دجنبر	

المستوى	المسؤولية والمهام	الآجال الزمنية	ملاحظات
جماعة الممارسات المهنية	- إعداد برنامج عمل سنوي ووضعه لدى النيابة قصد المصادقة (نموذج ملحق)	شتنبر	
	- تقديم تقرير سنوي لأنشطة الجماعة (نموذج ملحق 9) - مناقشة محاور مقترح برنامج عمل السنة الدراسية الموالية.	يوليوز	
	- تقديم برنامج العمل السنوي (ملحق 7)	شتنبر-أكتوبر	
	- اجتماعات وتنشيط لقاءات موضوعاتية وتشاورية في إطار جماعات الممارسات المهنية	على الأقل ثلاثة لقاءات سنوية أكتوبر- يناير- ماي	
المواكبة	- تقرير سنوي لأنشطة المواكبة (نموذج ملحق)	يونيو	يمكن تكليف مواكب (ة) في مهمة خاصة لتقويم مشاريع في جماعة ممارسات مهنية غير التي سبق أن واكبها، وذلك تحت إشراف النيابة وبتنسيق مع منسق جماعة الممارسات المهنية
	- تقرير مشترك بين المواكب(ة) ومدير(ة) المؤسسة حول مطابقة المشروع للمعايير المنهجية لمشروع	أكتوبر	
	- المساهمة في تنشيط اللقاءات الموضوعاتية - مواكبة مديرات ومديري المؤسسات التعليمة ومنسقي ومنسقات جماعات الممارسات المهنية.		
المؤسسة التعليمية	- إعداد مشروع جديد مدته ثلاث سنوات مصادق عليه من لدن مجلس التدبير في صيغتين ورقية ورقمية - المصادقة الأولية لمجلس التدبير (ملحق 2)	أكتوبر	يلحق محضر المصادقة الأولية مع التقرير المشترك بوثيقة المشروع المقدمة للنيابة قصد المصادقة النهائية
	- محضر مشترك بين المواكب(ة) ومدير المؤسسة حول مطابقة المشروع للمعايير المنهجية (ملحق 1)		
	- تسجيل المعطيات في لوحة القيادة	ابتداء من انطلاق إنجاز المشروع	

ملاحق

الملحق 1 | **نموذج محضر المصادقة الأولية لمجلس التدبير**

الأكاديمية :...

النيابة :...

المؤسسة:

الموضوع: محضر المصادقة الأولية على مشروع المؤسسة

المرجع:

اجتمع أعضاء مجلس التدبير الآتية أسماءهم :

-

-

-

يوم ....، وذلك للمصادقة الأولية على مشروع المؤسسة، وبعد الدراسة والمناقشة، تبين للأعضاء انسجام المشروع مع المعايير المعتمدة، وبذلك يسجل مصادقته عليه.

توقيعات:

الملحق 2	نموذج محضر مشترك بين مدير(ة) المؤسسة والمواكب(ة)

الأكاديمية :...

النيابة :..

المؤسسة:...

محضر المصادقة الأولية على مشروع المؤسسة

عقد اجتماع بين السيد(ة) ....

بصفته مدير(ة) ....

والسيد (ة)..

بصفته مكلف بمواكبة مشاريع المؤسسة لجماعة الممارسات المهنية ،

وبعد مناقشة مدى مطابقة المشروع للمعايير المنهجية، تمت المصادقة الأولية عليه، وذلك قبل تقديمه لجلس التدبير.

توقيع المواكب(ة) | **توقيع مدير(ة) المؤسسة**

الملحق 3	نموذج محضر لجنة انتقاء مشاريع المؤسسات

الأكاديمية :..

النيابة :..

الموضوع: في شأن المصادقة على مشاريع المؤسسة

المرجع:

وبعد، يشرفني إخباركم أن اللجنة النيابية لانتقاء المشاريع قد صادقت نهائيا على مشروع المؤسسة الذي وضعتموه، وفي هذا الإطار أطلب منكم ربط الاتصال بمصلحة .... قصد إتمام الإجراءات المتبقية.

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

الملحق 4 نموذج رسالة المصادقة النهائية على مشروع المؤسسة

الأكاديمية :...

النيابة :..

من

السيد النائب(ة) الإقليمي

إلى

السيد(ة) مدير(ة)...................................

الموضوع: في شأن المصادقة على مشروع المؤسسة

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني إخباركم أن اللجنة النيابية لانتقاء المشاريع قد صادقت نهائيا على مشروع المؤسسة الذي وضعتموه، وفي هذا الإطار أطلب منكم ربط الاتصال بمصلحة .... قصد إتمام الإجراءات المتبقية.

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

الأكاديمية :..

النيابة :...

من

السيد النائب(ة) الإقليمي

إلى

السيد(ة) مدير(ة).....................................

الموضوع: في شأن تعديل مشروع المؤسسة

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني إخباركم أنه بعد دراسة اللجنة النيابية لمشروع المؤسسة الذي وضعتموه، فقد سجلت اللجنة الملاحظات التالية:

- ....

- ....

- ....

وفي هذا الإطار أطلب القيام بالتعديلات الضرورية ، وموافاتي بالنسخة المعدلة، وذبك قبل ....

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

الملحق 6	نموذج تكليف بمهمة تنسيق الجماعة

الأكاديمية :..

النيابة :..

من

السيد النائب(ة) الإقليمي

إلى

السيد(ة) منسق(ة) جماعة الممارسات المهنية

الموضوع: تكليف بمهمة التنسيق

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني تكليفكم بمهمة تنسيق أنشطة جماعة الممارسات المهنية، وذلك خلال مدة انتدابكم من طرف زملائكم،

كما أخبركم أن :

- **السيد(ة) ....**
- **الإطار:..**

قد تم تكليفه بمهمة المواكبة الميدانية لمشاريع المؤسسات التعليمية التابعة للجماعة، وفي هذا الإطار أطلب منك موافاتي ببرنامج العمل السنوي لأنشطة الجماعة قبل متم شهر شتنبر والتقرير السنوي للأنشطة المنجزة قبل متم شهر يوليوز.

وتجدون رفقته نموذجي برنامج العمل السنوي وتقرير الأنشطة المنجزة .

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

المرفق :

- نموذج برنامج العمل السنوي
- نموذج التقرير السنوي للأنشطة

الملحق 7	نموذج برنامج العمل السنوي

الأكاديمية :...

النيابة :...

اسم الجماعة:..

عدد المؤسسات التعليمية :..............................

المنسق(ة):...

المؤسسة التعليمية:.......................................

من

السيد(ة) منسق(ة) جماعة الممارسات المهنية

إلى

السيد(ة) النائب(ة) الإقليمي

الموضوع: برنامج العمل السنوي

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني أن أوافيكم بمقترح برنامج العمل السنوي لجماعة الممارسات المهنية.

موضوع النشاط (16)	المنشط (ة) (17)	الفترة الزمنية

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

[16] عرض خبرات، تكوينات، ورشات، ...
[17] تحديد تخصص المنشط (ة)

الأكاديمية :...

النيابة :..

من

السيد النائب(ة) الإقليمي

إلى

السيد(ة) منسق(ة) جماعة الممارسات المهنية

الموضوع: في شأن البرنامج السنوي

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني أن أخبركم بالشروع في تنفيذ البرنامج السنوي لأنشطة جماعة الممارسات المهنية، وموافاتي بتقرير سنوي للأنشطة المنجزة قبل متم شهر يوليوز.

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

نموذج تقرير سنوي لأنشطة تنسيق جماعة الممارسات المهنية	الملحق 9

الأكاديمية :..

النيابة :..

الجماعة:..

عدد المؤسسات التعليمية :...............................

اسم المنسق(ة):..

من

السيد(ة) منسق(ة) جماعة الممارسات المهنية

إلى

السيد النائب(ة) الإقليمي

الموضوع: تقرير سنوي لأنشطة تنسيق جماعة الممارسات المهنية

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني أن أوافيكم بالتقرير السنوي لأنشطة التنبيق ، وذلك خلال الفترة الممتدة من ....إلى................، وإليكم المعطيات التالية :

- عدد اللقاءات التي تم تنشيطها :..................
- المجالات والمواضيع التي تم تنشيطها :

- ....
- ....
- ....

- عدد اللقاءات التنسيقية التي تمت مع المواكب(ة):..............
- سير المواكبة الميدانية مع مديرات ومديري المؤسسات التعليمية :
- ....
- ....

مقترحات لتطوير أداء الجماعة :

- ....

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام

نموذج تكليف بمهمة المواكبة	الملحق 10

الأكاديمية :..

النيابة :..

من

السيد النائب(ة) الإقليمي

إلى

السيد(ة) ....

الموضوع: تكليف بمهمة المواكبة

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني تكليفكم بمهمة المواكبة الميدانية لمشاريع المؤسسات التعليمية التابعة لجماعة الممارسات المهنية .... ، وفي هذا الإطار أطلب منك الاتصال بمنسق الجماعة السيد(ة) ....مدير(ة) .... ، وذلك للتنسيق حول محاور برنامج العمل السنوي للجماعة ، مع موافاتي بتقرير سنوي حول أنشطة المواكبة المنجزة، وذلك قبل متم شهر يونيو، وتجدون رفقته نموذج تقرير سنوي.

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

المرفق :

- نموذج تقرير سنوي للأنشطة

الأكاديمية :..

النيابة :..

الجماعة:...

عدد المؤسسات التعليمية :..............................

من

السيد(ة) ....

مواكب(ة) جماعة الممارسات.................

إلى

السيد النائب(ة) الإقليمي

الموضوع: تقرير سنوي للمواكبة

المرجع:

سلام تام بوجود مولانا الإمام المؤيد بالله؛

وبعد، يشرفني أن أوافيكم بالتقرير السنوي لأنشطة المواكبة المنجز ة ، وذلك خلال الفترة الممتدة من ....إلى...............، وإليكم المعطيات التالية :

- **عدد المديرين والمديرات الذين تمت مواكبتهم :**
- **مرحلة التشخيص:........**
- **تحديد الأولويات:.........**
- **وضع الميزانية:.........**
- **إنجاز الأنشطة:.........**
- **التتبع والتقويم:........**
- **عدد اللقاءات التنسيقية مع منسق(ة) الجماعة:.......**
- **عدد المشاركات في أنشطة جماعات الممارسات المهنية:.............**

وعن تطور سير المشاريع ، إليكم الملاحظات التالية:

- **نقط القوة:**
- ....
- ....
- **نقط الضعف:**
- ....

وتقبلوا أزكى التحيات، والسلام.

الملحق 12	نموذج مخطط إقليمي لاستراتيجية مشروع المؤسسة

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.................

نيابة:..................................

السنة الدراسية:...................

تقديم عام لإستراتيجية مشروع المؤسسة

- **التذكير بالمرجعيات والتوجهات**
- **ما تحقق وأنجز في السنة أو السنوات السابقة**

الهدف	النتائج المنتظرة عند نهاية السنة الدراسية	الإجراءات	مؤشرات الإنجاز	البرمجة الزمنية
إرساء وتفعيل جماعات الممارسات المهنية				
المواكبة الميدانية لمشاريع المؤسسات				
المصادقة على المشاريع				
تمويل المشاريع				
إنجاز المشاريع				
تتبع وتقويم مشاريع المؤسسات				
تقاسم التجارب والممارسات				

الملحق 13 | نموذج مخطط جهوي لاستراتيجية مشروع المؤسسة

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين.................
السنة الدراسية:...................

تقديم عام لإستراتيجية مشروع المؤسسة:

- **التذكير بالمرجعيات والتوجهات**
- **ما تحقق وأنجز في السنة أو السنوات السابقة**

الهدف	النتائج المنتظرة عند نهاية السنة الدراسية	الإجراءات	مؤشرات الإنجاز	البرمجة الزمنية
إرساء وتفعيل اللجن الإقليمية لمشروع المؤسسة				
إرساء وتفعيل جماعات الممارسات المهنية في النيابات التابعة للجهة				
المواكبة الميدانية لمشاريع المؤسسات في النيابات التابعة للجهة				
المصادقة على المشاريع				
دعم المشاريع المصادقة عليها من لدن النيابات				
تتبع وتقويم مشاريع المؤسسات				
تكوين وتأهيل مديرات ومديري المؤسسات التعليمية				
تقاسم التجارب والممارسات				